

## Conceptos y enfoques de Marketing de Ciudad aplicados al turismo- El caso de Tandil

Tristán Shedden - [tristanshedden@hotmail.com](mailto:tristanshedden@hotmail.com)

1. [Características del trabajo](#)
2. [Problemática](#)
3. [Alternativa a investigar](#)
4. [Metodología a utilizar](#)
5. [Diseño de la investigación](#)
6. [Proceso de construcción de las variables](#)
7. [Unidad de análisis y variables](#)
8. [Marco teórico](#)
9. [Turismo sustentable](#)
10. [Marketing de ciudad como herramienta de gestión](#)
11. [El valor de la información](#)
12. [La imagen de ciudad y su valor](#)
13. [Gestión de la imagen de ciudad](#)
14. [La ciudad producto](#)
15. [Marketing, publicidad y promoción de ciudad](#)
16. [El caso Tandil](#)
17. [Presentación de resultados](#)
18. [Conclusiones](#)
19. [Bibliografía](#)
20. [Anexos](#)

### CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO

#### TEMA

“Conceptos y enfoques de Marketing de Ciudad aplicados al turismo.  
El caso de Tandil”

#### OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del estudio es analizar la aplicación del marketing de ciudad desde la perspectiva de la industria del turismo en la ciudad de Tandil.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar la estrategia para el desarrollo del turismo en Tandil diseñada por parte del gobierno municipal.
- Indagar sobre el estado de situación de la relación entre los diferentes referentes del turismo tandilense y los responsables del plan, identificando el nivel de compromiso y cooperación con el mismo.
- Analizar la estrategia de imagen de Ciudad y el plan de posicionamiento de la marca turística TANDIL.

#### HIPÓTESIS

“La ausencia de planeamiento estratégico enfocado al desarrollo sustentable del turismo tandilense provoca acciones aisladas que no fomentan un accionar conjunto entre los ámbitos privados y públicos”.

#### PROBLEMÁTICA

Si bien la industria del turismo tandilense se encuentra en uno de sus mejores momentos, inclusive trabajando al límite de capacidad durante la mayor parte del año, la ausencia de un planeamiento estratégico que integre a todos los sectores relacionados al desarrollo del mismo es notoria y preocupante. Por el momento el planeamiento estratégico turístico en Tandil

presenta una serie de inconvenientes y la problemática que emerge del intento de coordinación entre los ámbitos público y privado, retrasa la implementación de los proyectos que han sido diseñados. Actualmente los intentos por desarrollar un plan estratégico han quedado estancados y solo se identifican acciones aisladas con poca coordinación entre los agentes.

De esta manera el buen pasar del sector relativiza la necesidad de una planificación de gestión conjunta y la importancia de la definición de una imagen concreta como destino turístico. La ausencia de una visión compartida impide el diseño de una estrategia conjunta e inclusiva en pos de lograr un desarrollo sustentable y sostenido en el tiempo.

#### **ALTERNATIVA A INVESTIGAR**

Los focos de la investigación estarán puestos en el plan estratégico diseñado por el municipio en conjunto con la Consultora Torrejón y Asoc. en el año 2004, realizando un análisis del proceso de implementación y los resultados obtenidos. Se intentará identificar las principales herramientas de marketing que aplican para el desarrollo de la imagen de Tandil como destino Turístico. Y por último y siguiendo los objetivos del trabajo se clasificarán las barreras que han surgido en el camino a la implementación de los planes estratégicos diseñados y se buscará medir los niveles de coordinación y consenso entre los diferentes actores de la industria del turismo.

#### **METODOLOGÍA A UTILIZAR**

La metodología a utilizar será de tipo descriptivo. Se abordará inicialmente sobre un marco teórico del Marketing de Ciudad y Planeamiento Estratégico para luego introducirnos al estudio concreto del caso Tandil.

El trabajo estará sustentando por la búsqueda de información en:

- Bibliografía relacionada e Internet (Libros y sitios sobre el tema, diarios, newsletters, trabajos publicados, etc.)
- Entrevistas personales y vía mail con los principales referentes del Marketing de ciudad del País y del mundo;
- Entrevista personal con funcionarios del Municipio de Tandil y con los diferentes representantes de las asociaciones de turismo.
- Encuesta vía mail a los principales actores del turismo tandilense

#### **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Teniendo en cuenta el planteamiento del problema, el diseño de la investigación será:

- El tipo de investigación será no experimental.
- Se configurará como estudio de caso con múltiples objetivos.
- Tendrá carácter descriptivo ya que culmina con una descripción muy detallada del objeto de estudio.
- De carácter heurístico, en tanto se pretende descubrir nuevas relaciones entre variables y conceptos.

#### **PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE LAS VARIABLES**

Realizando un análisis de los paradigmas y escuelas de pensamiento existentes en torno al Marketing actual, se puede afirmar que no existe una teoría general, debido a que coexisten diversos paradigmas con una pluralidad de teorías integradas en diferentes escuelas de pensamiento.

Es por eso que entendemos que hay un conjunto de teorías, cada una de ellas analizando el marketing desde una única perspectiva, en función de la escuela de pensamiento en que el investigador este inmerso. Si bien cada vez más los académicos han ido tomando conciencia de que es necesario hacer un esfuerzo común por estructurar los conocimientos del marketing y desarrollar una teoría general, el marketing se valoriza nutriéndose de las diversas escuelas de pensamiento y las diversas aplicaciones en las que se utiliza hoy en día.

---

De acuerdo a lo expresado podemos afirmar que el campo teórico del trabajo estará configurado por la existencia de ciertas generalizaciones empíricas o partes de teoría que se relacionan con la problemática abordada.

#### **UNIDAD DE ANÁLISIS Y VARIABLES**

Por unidad de análisis entendemos a los sujetos acerca de los cuales se predica algo y por variable entendemos aquello que se predica sobre la unidad de análisis. Las variables son conceptos que pueden asumir distintos valores o categorías. En este trabajo se presentan como unidad de análisis a los referentes del turismo de Tandil, entendiéndose por referentes a los distintos actores de la industria turismo tandilense, tanto del ámbito local como del ámbito privado.

## MARCO TEÓRICO

Según estudios de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de la ONU para el año 2025 el 63% de la población mundial vivirá en las ciudades. Actualmente el crecimiento de las ciudades en Latinoamérica, Asia y muchas otras partes del mundo sobrepasa sobradamente estos porcentajes.

A partir de los años noventa, y como producto de una combinación inédita de factores socioeconómicos, las modalidades de gestión urbana experimentaron transformaciones que significaron un salto cualitativo, en el desarrollo de las ciudades.

De acuerdo a estas reformas estructurales surgidas en las formas de gestión de las ciudades en los últimos años, se denota que las estrategias de intervención del estado han cambiado radicalmente. Las exigencias actuales en materia de gobernabilidad, competitividad y calidad de vida, forman parte principal de la agenda pública y requieren nuevas concepciones y nuevas herramientas para hacer frente a los desafíos que impone la situación actual.

La gran influencia que ejercen las llamadas ciudades metrópolis, sobre aquellas que presentan un menor desarrollo, caracteriza este nuevo escenario, imponiéndoles sus esquemas. De esta forma traen como consecuencia la pérdida de características tan inherentes como su propia identidad, tradiciones, cultura etc., convirtiéndose en ciudades estándares, con una similitud que no favorece para nada la creación de preferencias entre los diferentes públicos (residentes, visitantes o turistas)

La implantación de formas y conceptos que no se ajustan a las necesidades ni realidades propias de cada ciudad logran desalentar las posibilidades de diferenciación de cada territorio. De manera que la simple reproducción de una misma estrategia en diferentes ciudades no hace más que volverlas cada vez más susceptibles e indefensas para luchar por su sobrevivencia.

La idea según el Dr. Marrero<sup>1</sup> sería centrarse en la búsqueda de una herramienta que ayude a gestionar las ciudades de forma tal que sean capaces de integrar en sus planes y estrategias a los principales actores, tanto de carácter interno como externo, para que puedan ayudar a resolver los problemas de las ciudades de forma sistémica.

En este marco es que aparece la necesidad de la implementación del Marketing Urbano, como expresara Friedmann<sup>2</sup>: “El Marketing Urbano es visto como una efectiva herramienta de gestión urbana, como instrumento fundamental en la estrategia de ciudades, de su competitividad.

Únicamente las ciudades que utilicen las técnicas del Marketing Urbano como recurso podrán beneficiarse en esta competencia”.

Entendiendo que la razón de ser del marketing es crear y distribuir valores se puede inferir que la implementación de planes de marketing aplicados al ámbito de la gestión de ciudad le permite aumentar el grado de satisfacción de los distintos públicos objetivos a través de una mejor oferta de satisfactores; Fortalecer su situación económica; Mejorar el nivel de vida de los ciudadanos; Atraer tanto a empresas como a nuevos residentes.

Con la implementación de este tipo de planes también se logra favorecer al sector turístico, con el conocimiento de las necesidades y deseos de los posibles visitantes a los que se podría brindar lo mejor de cada ciudad; impulsar la esfera de negocios y eventos, llevándola no solamente a planos nacionales, sino de índole internacional. De esta forma la ciudad reuniría una serie de posibilidades reales para darse a conocer tanto, en su mercado interno, como en el externo.

Entendemos entonces, que marketing urbano se configura como la orientación de la política urbana a las necesidades del consumidor, sea éste inversor, turista o el propio ciudadano. A su vez aparece, efectivamente, como un importante instrumento de la nueva planificación de ciudad, que precisa ineludiblemente de la producción de imágenes de la ciudad para poder lograr el posicionamiento buscado.

<sup>1</sup> Marrero, M (2004) Identidad e imagen aspectos esenciales a considerar en planes estratégicos de ciudad. *Imago urbis*

<sup>2</sup> Friedmann, R. (2005) Marketing estratégico y participativo de ciudades. *Imago urbis*, 01, 1-41

De este modo, la producción de imágenes de la ciudad tiene un papel cada vez más relevante en la formulación de estrategias económicas y urbanas orientadas, sobretudo a la creación del destino turístico, pero también volcadas hacia la obtención de notables efectos internos, particularmente en lo que se refiere a la construcción de una amplia adhesión social a un determinado modelo de gestión y administración de la ciudad.

### **Planificación Estratégica de ciudad**

De acuerdo al marco descripto y más allá de los distintos factores que explican estos procesos, identificamos que en los gobiernos municipales debería existir una fuerte necesidad de buscar caminos alternativos a los modelos tradicionales de gestión pública. Dentro de la nueva modalidad de gestión que debieron enfrentar las administraciones locales en los años 90, surgió el replanteo de la planificación como una instancia necesaria para la resolución, evaluación y prospección de diferentes complejidades dentro de la búsqueda de mayores niveles de eficiencia. La planificación estratégica del desarrollo supone una definición consciente de la orientación y destino que dará una comunidad a sus recursos y activos existentes (recursos naturales, actividad industrial, industria turística, capital humano, etc.), y de las modalidades de exploración y explotación de sus recursos y activos potenciales.

Cuando hacemos referencia a la comunidad, entendemos por ello al colectivo de representantes de los diversos sectores y actores socio-económicos que la integran, incluido el Estado. En un proceso de sucesivas iteraciones, la comunidad acuerda una orientación del desarrollo, decidiendo cómo se asignarán los recursos, y como se financiará su explotación.

El proceso en su conjunto constituye un verdadero aprendizaje social sobre las fortalezas y debilidades de la comunidad territorialmente constituida.

La elaboración de un Plan Estratégico, que busque promover el desarrollo local, plantea así un doble desafío. Por un lado, que la cultura del cambio antedicha sea democrática y participativamente asumida por la sociedad; y, por otro, que el accionar del gobierno local posea la ductilidad para acompañar los esfuerzos que la comunidad realiza para hacer sustentable la mejora de su calidad de vida.

De esta forma el Plan Estratégico es un instrumento de gestión; Su objetivo es servir de herramienta para transformar la realidad a partir de establecer estrategias para promover el desarrollo. Por lo tanto el Planeamiento Estratégico representa un proyecto colectivo y global de la ciudad y la gestión, con objetivos intersectoriales dirigidos al desarrollo y capaz de convertirse en un "espacio" de acuerdos y participación de la sociedad.

La puesta en marcha de un Plan Estratégico de Desarrollo supone contar con algunas condiciones mínimas previas:

- Decisión política del municipio que implica sumar a la gestión cotidiana la visión estratégica del desarrollo.
- Voluntad de liderazgo por parte del municipio y de las instituciones locales de mayor "peso" social.
- Actitud de diálogo y voluntad de consenso de la sociedad local.

El liderazgo del estado municipal en el proceso de planificación/gestión es ineludible para garantizar la equidad y la complementariedad de las políticas que se definan en el marco del plan. Pero entendiendo que promover y liderar un proceso de planificación y gestión participativa no significa asumirse como el "propietario" del mismo.

La construcción de acuerdos que desencadenen en proyectos y acciones de desarrollo local depende en gran medida de la capacidad de negociación que tengan los actores y de la creación de ámbitos de confianza mutua. Estos ámbitos de confianza se construyen y se recrean en el tiempo a partir del respeto cuidadoso que los actores, y entre ellos especialmente el Gobierno Municipal.

Así, el Plan Estratégico se convierte en un plan "de" gobierno y no en un plan "del" gobierno de la ciudad.

Gobernar el territorio implicando a los diferentes actores supone construir un proceso de “aprendizaje social” y de decisiones tomadas por consenso no exento, en las experiencias argentinas, de avances y retrocesos.

### **TURISMO SUSTENTABLE**

El turismo como fenómeno socioeconómico es el resultado de una serie de relaciones entre sistemas y subsistemas de alta complejidad. La experiencia del visitante es producto de la sinergia de conjunto, muchas veces las disfunciones en el producto final se deben a la falta de una gestión y administración apropiadas. En esta cuestión el Estado tiene un rol importante a cumplir. Sin embargo, en muchas ocasiones existe una falta total de adecuación de sus organismos de aplicación para enfrentar las problemáticas que presenta el crecimiento del sector. La mayoría de estas falencias están asociadas a la falta de cumplimiento de su rol en cuanto al monitoreo y evaluación permanente del proceso de desarrollo. Si bien desde lo discursivo se acepta este rol, en primer lugar para evaluar debe existir un conjunto de objetivos claros que no todas las instituciones dedicadas al manejo del patrimonio turístico tienen claramente establecidas y por otro, en muchas ocasiones, el problema es qué monitorear y cómo hacerlo en forma eficiente y efectiva.

En la búsqueda de las estrategias que permitan dar respuestas adecuadas a estas necesidades del desarrollo turístico de hoy, creemos fundamental rescatar el rol de la buena administración y gestión del destino, porque está claro que los fracasos en la implementación de propuestas de desarrollo sustentable, en muchos casos, están asociadas a acciones que afectan de manera crítica al ambiente. Con esto se pretende hacer énfasis en la importancia de la gestión, el monitoreo y el control de las acciones previstas y de la implementación de las acciones correctivas y de penalización que hagan que los agentes económicos reconozcan los límites y los costos a pagar si estos límites son superados.

Considerando que las ventajas comparativas involucran los recursos disponibles en el destino, las ventajas competitivas refieren a la habilidad del mismo para usar esos recursos de manera eficaz en el largo plazo. Esto significa que un destino que ha desarrollado una “visión” de lo que pretende ser, que la ha compartido con los distintos grupos de interés que intervienen en él, que comprende sus fortalezas tanto como sus debilidades y ha desarrollado una estrategia de marketing que implementa exitosamente, puede ser más competitivo que uno que nunca se ha cuestionado el rol que cumple el turismo en su desarrollo económico y social.

### **MARKETING DE CIUDAD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN**

La utilización de técnicas específicas como el marketing de ciudad, en la gestión de la imagen, la infraestructura y los atractivos naturales de la ciudad se convierte en una herramienta indispensable para dar solución a los problemas actuales y enfrentar los desafíos futuros en materia de destinos turísticos.

“Las ciudades y regiones deben hacer aquello que el mundo empresarial viene realizando hace mucho tiempo con la formulación de estrategias de Marketing estratégico, deben “diseñarse a sí mismas como un sistema que puede absorber las dificultades y adaptarse rápidamente a nuevos desarrollos y oportunidades”<sup>3</sup>

Para Elizagarate<sup>4</sup>, la aplicación del «marketing de ciudades» implica:

1.- La incorporación de la filosofía del marketing en la planificación de la ciudad, significa orientar dicha planificación a las exigencias de su público objetivo (ciudadanos, inversores, empresas, potenciales residentes) de forma permanente, adaptando los servicios de la ciudad a las necesidades de estos, fortaleciendo su atractivo frente a otras ciudades y consecuentemente, mejorando su posición competitiva frente a otras ciudades.

<sup>3</sup> Kotler, Haider y Rein, 1992: 87

<sup>4</sup> Elizagarate, V. (2003). *Marketing de ciudades*. Madrid: Pirámide.

- 2.- El desarrollo de la metodología de planificación del marketing estratégico aplicado a las ciudades. De manera que se desarrollen estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos con el menor coste en recursos para la ciudad. Esta metodología permite descubrir nuevas oportunidades y alcanzar una mayor rentabilidad social para sus ciudadanos, lo que proporciona a su vez una ventaja competitiva para la ciudad.
  - 3.- La utilización de técnicas que permitan medir el impacto de las actuaciones urbanas para analizar la percepción e imagen que los ciudadanos tienen de sus barrios, o del conjunto de la ciudad, utilizando los resultados obtenidos como guías para nuevas actuaciones.
  - 4.- La creación de un conjunto de indicadores que permitan comparar la evolución de las ciudades en ámbitos sociales, económicos y ambientales, para realizar una evaluación competitiva con la que detectar las posibles correcciones que garanticen el desarrollo sostenible de la ciudad.
  - 5.- El fomento del atractivo de la ciudad desde una perspectiva integradora del comercio, ocio y turismo urbano, entendiendo la ciudad como un espacio que ofrece a sus ciudadanos los elementos necesarios para la relación social, comercial, cultural, de ocio y entretenimiento, integrados de forma natural.
  - 7.- El desarrollo de una política de distribución de la ciudad, basada en actividades de comunicación interna y externa como parte del plan estratégico de marketing, para difundir los mensajes y características de la ciudad entre el público objetivo.
  - 8.- Finalmente, el diseño de unos mecanismos de control que permitan realizar un seguimiento de los resultados obtenidos y de esta manera compararlos con los objetivos previstos.
- A lo que nosotros añadimos:
- 9.- Promover la reflexión comparativa con un abordaje interdisciplinario y con la participación de la mayor cantidad de actores sociales a fin de desarrollar respuestas adecuadas al tiempo y lugar antes que la adopción modelos existentes por el solo hecho de parecer exitosos.
  - 11.- Promover la participación ciudadana profundizando, ensanchando y mejorando el funcionamiento del modelo democrático antes que la aplicación de modelos representativos tradicionales o falsamente participativos. Quedando como responsabilidad de los gobiernos locales abrir los instrumentos de planeamiento, de gestión y de asignación y rendición de cuentas para que la sociedad pueda recuperar su auto-confianza.
  - 12.- Fortalecer, en el diseño de la planificación estratégica, la cultura local antes que la incentivación de los "valores globales" y la homogenización de las culturas.

### **EI VALOR DE LA INFORMACIÓN**

Como regla casi bíblica en la facultad nos enseñan que no es posible gestionar competitivamente una organización sin la información necesaria para poder monitorear y analizar su desempeño y evolución. De esta forma y trazando en paralelo, un destino turístico no puede ser gestionado sin la información adecuada. Esencialmente, existen dos tipos diferentes de flujos de información. El primero de ellos está asociado a toda aquella información que el destino necesita recabar tanto de manera sistemática como eventual (investigación) a los efectos de monitorear distintas variables vinculadas a la operación del destino. El segundo de los flujos se refiere a la información que fluye del destino a los distintos grupos de interés asociados al sector que pueden estar dentro o fuera de él.

Respecto al primero de los flujos, se ha mencionado la importancia del monitoreo constante de los mercados objetivo, sus intereses y logros, como también la importancia de estar todo el tiempo auditando los satisfactores propios actuales y los de la competencia, y revisando el patrimonio ambiental disponible para el armado de nuevos proyectos.

Respecto del rol de la investigación puntual ante hechos concretos, tales como un fuerte descenso en la demanda al destino por un tipo de mercado, o generar propuestas para la diversificación de un espacio público que es un atractivo importante para el destino, pueden ser buenas razones para vincular dirección del destino del destino con universidades, institutos de investigación, tesis de carreras de grado y postgrado que tomen el problema y apliquen sus



conocimientos y energías investigadoras en dar luz a los mismos. Si esta articulación fuera posible, creemos que muchos problemas podrían ser diagnosticados a tiempo y generarían alternativas de solución a la medida de las circunstancias.

Con relación al flujo de información que parte del destino, es importante que ella esté disponible en los distintos canales de distribución e información según los segmentos de mercado atendidos o que se pretenden captar. Asimismo, resulta vital que todos aquellos tomadores de decisiones respecto del destino estén informados de su desempeño. En este grupo incluimos no sólo a los políticos y empresarios del sector, locales, regionales y nacionales, sino también a los residentes del destino que deben ser concientes y estar informados respecto del valor del turismo para la comunidad y cómo el desarrollo futuro de la actividad puede colaborar para la mejora de su calidad de vida.

Finalmente, el tipo de información que debiera estar disponible desde el destino turístico es aquella dirigida a inversores potenciales. Esta información debe ser generada y gerenciada con la visión de la comunidad, en función de los intereses de los que tienen su vida en el destino, ya que en muchas oportunidades, ante la falta de información para los interesados en invertir desde esta óptica, la misma es proporcionada por consultores que no siempre conocen en profundidad o bien no comparten las visiones de desarrollo de las comunidades involucradas.

### **LA IMAGEN DE CIUDAD Y SU VALOR**

Según Kotler en la imagen de ciudad representa la suma de creencias, ideas e impresiones que una persona tiene de una ciudad. Las imágenes representan la simplificación de un gran número de asociaciones e información conectados con la localidad. Son un producto de la mente que trata de procesar y esencializar enormes cantidades de información sobre un lugar.

El desarrollo estratégico de la imagen de ciudad debe estar asociado a la consolidación de una identidad local que responda a un sentido de pertenencia basado en pautas de organización social, valores culturales, y costumbres compartidas por la población local.

De este modo, la identidad, y su proyección pública: la imagen, se constituyen en un valor estratégico esencial.

La identidad combina lo que la ciudad "aparenta ser", "lo que es y hace en realidad", y sobretodo "lo que proyecta ser y hacer". En este sentido, podemos pensar que la personalidad de la ciudad se corporiza en la sumatoria de ideas sobre "*¿quiénes somos?*", cuales son sus valores "*¿en qué creemos?*" y cuales son sus normas, "*¿qué debemos de cumplir?*"

Así, la imagen de una ciudad implica considerar: una representación mental de la ciudad, de carácter conceptual; un perfil estructurado de atributos que define la ciudad en sus diferentes dimensiones.

La imagen emerge de las expectativas y asignaciones de valor que se les da a los recursos materiales y culturales, a los productos y servicios y a las potencialidades que una ciudad estimula, como así también de las acciones comunicacionales efectuadas desde el ámbito territorial, tanto del sector público como privado.

La imagen es entonces el "puente" entre el producto y los consumidores y, en el caso que nos compete esta concepción se refleja en procesos de personalización, identificación y diferenciación de la ciudad, representando, por ejemplo, un puente entre los turistas y el destino.

La percepción que tiene los diferentes públicos sobre la ciudad, debe aproximarse al máximo posible a la política de acción comunicativa que se genera. De ahí que la creación, mantenimiento y optimización de una imagen de marca de ciudad dependerá de la capacidad de sus promotores para conseguir que la percepción de los diferentes públicos sea lo más cercana e idénticamente posible a la imagen de marca de ciudad que se pretende como objetivo.

### **GESTIÓN DE LA IMAGEN DE CIUDAD**

Es importante entender que cuando se habla de gestionar la imagen de una ciudad hablamos de construir la imagen y de extenderla hacia el imaginario del público objetivo. Gestionar la imagen implica, entonces, fortalecer la imagen de la ciudad en el interior y exterior, es decir, la



percepción que de ella y de sus productos se despliega hacia diferentes consumidores, tanto locales como externos.

Las ventajas que se identifican y se desprenden de este proceso nos permiten obtener una mayor eficiencia al momento de promocionar la ciudad desde el momento en que:

- Aporta un conocimiento superior de los procesos perceptivos y de asignación de valor existentes entre consumidores reales y potenciales, tanto a nivel intra como extra territorial.
- Permite la detección de rasgos de imagen susceptibles de funcionar como ventajas competitivas frente a otros entornos territoriales.
- Permite consolidar la imagen como activo básico de la competitividad local.

Haciendo un intento de paralelismo con lo que es la imagen personal de un individuo, se puede pensar que de la misma manera en que una persona al momento previo de asistir a una cita se coloca frente a un espejo para observar cuál es el estado de su estética antes de "salir a escena", qué cosas debe mejorar, cuáles mantener y cuáles ocultar, practica posturas, gestos, movimientos, para reflejar la mejor imagen posible frente a la otra persona, de generar una cosmética que funcione (además de otros atributos con que las personas cuentan) como factor atrayente, ensayando prácticas de seducción que despierten un gran interés hacia la mirada externa, siguiendo un poco aquel viejo refrán donde se postula que "la primer imagen es la que cuenta", las ciudades también deben diseñar y cuidar su estética frente a sus ciudadanos, visitantes y turistas, debe seducir, debe atraer, debe despertar interés hacia los distintos públicos objetivo. La ciudad está en cita permanente con su público, y el eje de este encuentro es la imagen.

La gestión estratégica de la imagen de ciudad apunta a lograr que cualquier elemento local obtenga una rápida identificación positiva a escala regional e internacional; esto implica un complejo proceso de comunicación, de difusión de ideas, de conceptos competitivos, de valores culturales y de imágenes de soporte.

La gestión estratégica de imagen territorial forma parte de todo sistema de definición del posicionamiento de la ciudad y de gestión de su promoción exterior. Como tal, exige un esfuerzo conjunto de las administraciones públicas, de organizaciones intermedias y de grupos de poder e influencia que, partiendo de la autoadhesión de los ciudadanos, englobe y gestione aquellos elementos de atracción. Y el ámbito más adecuado para ello es el brindado por los planes estratégicos de las ciudades.

### LA CIUDAD PRODUCTO

La aplicación de las herramientas del marketing a los espacios territoriales, ciudades o regiones, cuenta con la voluntad por desarrollar y comercializar al espacio como producto.

"Las localidades ya no son sólo lugares de actividad mercantil. En cambio, cada comunidad tiene que transformarse en un vendedor de productos y servicios, en un comercializador activo de sus productos y del valor de su propio sitio.

Las localidades son en realidad productos cuyas identidades y valores deben ser diseñados y comercializados. Los sitios que no logren comercializarse a si mismos con éxito, enfrentan el riesgo de estancamiento económico y declinación"<sup>5</sup>

Desde el punto de vista de la ciudad como producto, identificamos la dificultad de precisar los bienes y servicios que esta ofrece, de todos modos es posible interpretar al satisfactor desde varios puntos de vista:

- Lo que la ciudad **"tiene"**: Recursos naturales o culturales (Ventajas comparativas)
- Lo que la ciudad **"hace"**: Relaciones Humanas (personales, sociales, organizativas e institucionales), relaciones económicas y en general todos los servicios que en ella se

---

<sup>5</sup> KOTLER, P., HAIDER, D.H., REIN, I. (1994). *Mercadotecnia de localidades*

prestan, (servicios, financieros, comerciales, promoción turística, cultural, etc.). Este “hacer” conforma las ventajas competitivas.

- Lo que la ciudad **“representa”**: Relacionado con los símbolos de afiliación (bandera, celebraciones típicas, fiestas tradicionales) y de identidad (estereotipos, costumbres)

“El producto “ciudad” se compone de una gran cantidad de elementos. El producto es la ciudad con todas sus ofertas y servicios, su economía, infraestructura, su arquitectura, atmósfera, cultura, medio ambiente, educación, ciencia y tecnología, etc. Éste ha de ser desarrollado, perfeccionado y difundido permanentemente acorde a las necesidades y a los deseos de los grupos objetivo.”<sup>6</sup>

La terminología del marketing empresarial ha visto ampliada su significación al aplicarse en otros ámbitos como el de los territorios. De esta manera se incorporan términos que tienen directa relación con los del marketing tradicional. La visión y misión de ciudad, Producto ciudad (Propuesta de Valor), la imagen de ciudad, la marca ciudad (branding de ciudad), posicionamiento de ciudad, valor de la ciudad, etc. son terminologías que representan la aplicación del Marketing tradicional a los escenarios de la ciudad.

Desde esta visión, se debe intentar el desarrollo de la propuesta de valor (ciudad) como un producto inteligente<sup>7</sup> que represente una promesa de dar un conjunto de atributos cuyas virtudes sean apreciadas por alguien (diferentes públicos, turistas, ciudadanos, inversores, etc.) y que por esta valorización estén dispuestos a intercambiar algo a cambio de ello.

“Para ello tenemos que aprender a aprender a leer la vida de todos los días. Construir el satisfactor desde el mundo vital, el que lo rodea, pensar desde un todo interdependiente, donde intervienen factores relacionados a sus sentimientos, su idiosincrasia, a su relación con los otros, con la comunidad, des-clavándonos, al menos por un momento, de las abstracciones teóricas”<sup>8</sup>

### MARKETING, PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN DE CIUDAD

Existe una paradoja común entre la relación marketing, promoción y publicidad, usualmente se cree que se está hablando de lo mismo, este es un error que cometen muchos promotores de ciudades o regiones, al parecer consideran que comercializar una ciudad significa únicamente promoverla.

Consideran el marketing como un ejercicio de elaboración de la imagen, y lo confunden con una de sus funciones, la impulsión. Sin embargo, ésta es una de las tareas menos importantes cuando se aplica la orientación al mercado; en realidad, únicamente ayuda a los posibles interesados en la ciudad (ya sea por turismo, residencia o inversión) a descubrir anticipadamente las características de ella que le interesan.

“La adopción de la orientación al mercado en la gestión de las ciudades significa diseñar la ciudad para satisfacer las necesidades de sus mercados meta, por tanto, tendrá éxito si sus ciudadanos y sus empresas se muestran satisfechos con sus comunidades, al mismo tiempo que se atienden correctamente las expectativas de los visitantes e inversores”<sup>9</sup>.

Para el profesor Gustavo Alonso<sup>10</sup> la publicidad no es la única ni la más efectiva herramienta de impulsión. Una vez encontrada una oportunidad para una marca o producto en su comunicación con los consumidores, esta no debe resolverse exclusivamente con publicidad, sino que, en la mayoría de las veces hay que ajustar mensajes y acudir a alguna o algunas de las otras herramientas de impulsión”

<sup>6</sup> KOTLER, P., HAIDER, D.H., REIN, I. (1994). *Mercadotecnia de localidades*

<sup>7</sup> Aristizabal, Pablo, *Producto Inteligente* recuperado de [http://elearning.competir.com/competir/documentos/Producto\\_Inteligente.pdf](http://elearning.competir.com/competir/documentos/Producto_Inteligente.pdf)

<sup>8</sup> Aristizabal, Pablo, *Producto Inteligente* recuperado de [http://elearning.competir.com/competir/documentos/Producto\\_Inteligente.pdf](http://elearning.competir.com/competir/documentos/Producto_Inteligente.pdf)

<sup>9</sup> Gold, J.R. Ward, S.V., ed. *Place Promotion. The Use of Publicity and Marketing to sell Towns and Regions*, Chichester, John Wiley and Sons, pp. 93-114.

<sup>10</sup> Alonso, G (2005) ¿Marketing es publicidad y ventas? Recuperado el 20 octubre de 2006 de <http://www.timetomkt.com.ar/TIME%20to%20MARKET%20-%20Marketing%20es%20Publicidad%20y%20Ventas.pdf>

En nuestra consideración, el marketing de ciudades tampoco es tratar de un modo meramente teórico, o incluso banal, determinadas políticas de imagen de los políticos y Administraciones de las ciudades, regiones o territorios, por medio de pomposas inauguraciones, construcción de equipamientos faraónicos, encargos a arquitectos o ingenieros “estrella”, o el reduccionismo a hitos y acontecimientos memorables o «event places», la proyección externa de las ciudades es algo más complejo, donde una nueva aportación, proveniente de las técnicas empresariales, trasladada a las políticas urbanas en un marco local y global, se inserta en un mundo de cambios y reivindicaciones de los agentes sociales, que aspiran a vivir mejor, resolviendo sus necesidades vitales, en un medio urbano o rural, organizado y habitable, con tenencia de empleo, educación, seguridad, calidad ambiental y cultural, de transporte eficaz, de vivienda digna, con capacidad de disfrute y realización de sus espacios de ocio y vivencias más personales, con su seña de identidad colectiva e individual.

### EL CASO TANDIL

#### DEFINICIÓN ESTRATÉGICA DE TANDIL COMO DESTINO TURÍSTICO<sup>11</sup>

Durante los meses de Agosto y Septiembre del 2004, se realizaron talleres con la participación de toda la comunidad, con el objetivo de trabajar sobre 2 ejes principales en pos del planeamiento del turismo.

- La definición de la estrategia de Tandil como destino turístico
- La definición y constitución del Instituto Mixto de Turismo (IMT)

Con respecto a la definición estratégica de Tandil, quedaron consensuadas la VISION, LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL DESTINO y una serie de PROPUESTAS PARA SUPERAR LAS DESVENTAJAS.

#### VISIÓN PRELIMINAR DE TANDIL 2004-2014

“Un Tandil diferenciado y competitivo sin salir de las pequeñas escalas para no desvirtuar una ciudad económica, social y ambientalmente sustentable, a través de una acción convenida e integrada de todos los sectores y actores sociales”.

*“Un Tandil reconocido como una “marca registrada” que no pierda la calidez y tranquilidad de pueblo que lo caracteriza, logrando que sea sinónimo de excelencia serrana, que provoque la atracción de un nivel calificado de turismo permanente, con una protección de las sierras como fundamento del mismo”.*

#### ANÁLISIS FODA

En base a la elaboración de un listado de ventajas y desventajas del destino la consultora realizó un análisis FODA a fin de elaborar una serie de propuestas para la planificación. (Ver anexo 2)

#### DEFINICIÓN Y CONSTITUCIÓN DEL INSTITUTO MIXTO DE TURISMO

Se crea esta figura en el marco de la nueva Ley Nacional de Turismo, que permitirá definir acciones que tendrán continuidad en el mediano y largo plazo.

Los objetivos planteados inicialmente para el ente mixto fueron:

- 1) Ser canal de articulación entre los sectores público y privado ejerciendo un rol dinámico, participativo y representativo a fin de sugerir políticas turísticas innovadoras, colaborando en la implementación de las mismas.
- 2) Participar en la planificación turística, de acuerdo a un criterio responsable, asegurando la sustentabilidad económica, sociocultural y ambiental del destino.
- 3) Desarrollar e implementar los programas y estrategias de promoción turística del destino.
- 4) Colaborar en la generación de recursos para la ejecución de las acciones planteadas, controlando que se inviertan en forma eficiente, equitativa entre las partes y asegurando la

<sup>11</sup> Plan Estratégico de turismo en Tandil (2004), Recuperado de <http://www.turismo.tandil.gov.ar/paginas/index.php>

calidad del destino.

### **FUNCIONES**

- 1) Desempeñarse como un órgano de coordinación y consulta entre los sectores públicos y privados que participan en la actividad turística.
- 2) Promover, implementar y controlar las acciones tendientes al cumplimiento de los objetivos, manteniendo una comunicación fluida y consensuada entre los sectores intervinientes.
- 3) Identificar y propiciar una imagen corporativa de Tandil asociada a la calidad de sus productos turísticos y su genuina producción local.
- 4) Ser organismo de consulta en el análisis de propuestas de desarrollo, planeamiento, nuevos productos y actividades turísticas.
- 5) Propiciar y respaldar medidas tendientes al desarrollo del destino turístico comarcal en forma sustentable y en armonía con el ambiente.
- 6) Proponer legislación turístico/ambiental.
- 7) Planificar la Comunicación Institucional para el corto mediano y largo plazo, manteniendo un sistema sostenido de difusión.
- 8) Planificar, elaborar e implementar anualmente los programas de promoción, comercialización y difusión en forma individual y en conjunto con el Partido, la comarca, corredor, la región, provincia y la Nación.
- 9) Promover y apoyar la promoción del destino generando congresos, convenciones, reuniones, ferias, eventos sociales, culturales y deportivos, que permitan la inserción de Tandil y la zona como destino turístico.
- 10) Propiciar la Investigación de mercados actuales y potenciales como así también la vinculada a los aspectos socioeconómicos, naturales y culturales.
- 11) Colaborar en la recolección de datos y proporcionar la información de base necesaria para la toma de decisiones.
- 12) Capacitar a los diferentes actores relacionados para lograr calidad en los servicios y productos a través de un proceso de mejora continua.
- 13) Proponer y realizar campañas de concientización y educación, formales y no formales, destinadas a la población en general.
- 14) Generar fondos y administrarlos eficientemente ejerciendo el control de los mismos con presentaciones periódicas de informes, monitoreando la ejecución de las acciones planeadas controlando la equidad entre las partes y sustentabilidad en el tiempo.
- 15) Celebrar contratos o convenios, aceptar subsidios, donaciones adquirir bienes muebles o inmuebles, contratar locaciones y celebrar cualquier otro tipo de contrato tendiente al logro de los objetivos del Instituto.

### **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

Como producto del análisis, que hemos realizado, sobre la implementación del plan de Marketing de ciudad aplicado al turismo tandilense y tomando en cuenta los resultados de la entrevistas realizadas a los diferentes agentes de turismo, podemos identificar una serie de barreras que caracterizan la situación actual.

#### **Conocimiento del plan estratégico**

De acuerdo al relevamiento de las entrevistas existe la notoria percepción de que los agentes de turismo perciben una falta de planeamiento estratégico por parte de la Dirección de Turismo.

La indagación a los diferentes agentes sobre las características del plan estratégico descubre un conocimiento parcial del mismo y en algunos casos un descreimiento de su existencia.

Si bien muchos reconocen el trabajo del municipio en el intento de desarrollar un plan de carácter mixto e incluyente, esa interacción que debería estar coordinada por el IMT, solo funciona en la teoría, aún no se perciben los resultados del accionar del ente mixto.

#### **Se relativiza la importancia del planeamiento**

El buen nivel de demanda dilata la emergente necesidad de planear de forma estratégica y de manera sustentable el futuro del turismo tandilense, si bien se conoce relativamente los beneficios de tener objetivos claros y a largo plazo, no se identifica como algo realmente indispensable o inmediatamente necesario. Esta situación se ve agravada por el desconocimiento de un proceso real de planeamiento y esto complica y posterga el proceso.

#### **Falta de definición clara de Tandil como destino turístico.**

Como resultado de las entrevistas se evidencia la falta de conocimientos de los pilares bajo los cuales se sustenta la definición de Tandil como destino turístico, esto se sustenta en las discrepancias sobre el posicionamiento de Tandil como producto turístico. Si bien hay una idea general del perfil de turista al cual se apunta, surgen algunas diferencias en la caracterización del mismo.

#### **Ausencia de pensamiento en conjunto**

Existe una tendencia al pensamiento en singular de los diferentes agentes. El hecho de no existir una coordinación concreta y participativa por parte de los diferentes actores del turismo sumado a la situación actual de la demanda provoca acciones aisladas y en algunos casos individuales.

Diferentes ejemplos pudieron constatarse de acciones llevadas a cabo por sectores en particular sin la coordinación con los otros sectores de influencia. Esta falta de coordinación, y esta disociación compromete a la industria al momento de llevar a cabo acciones en conjunto y neutraliza el poder de reclamo frente al estado ya que no existe una unión real intersectorial. No existe en funcionamiento una asociación que nuclea a todos los agentes.

Esta situación genera conflictos entre los diferentes representantes logrando diluir la posibilidad de propuestas en conjunto y dificulta cada vez más lograr acciones en forma coordinada.

#### **Falta de fuente de financiación**

La falta de implementación de la fuente de financiamiento del IMT fue, en la mayoría de los casos, una de las principales falencias nombradas como causa del deficiente funcionamiento del ente mixto. Si bien se reconoce que existe una decisión política de llevarlo a cabo, se reconoce la desincronización entre los tiempos políticos y la evolución del turismo. Para muchos de los entrevistados esta situación anula totalmente la posibilidad de funcionamiento del ente mixto ya que invalida todo tipo de acción. Existe otra visión, que concuerda con la nuestra, y es que si bien se reconoce la importancia del financiamiento, se entiende que el ente podría realizar acciones que legitimasen su creación y su funcionalidad que no requieren necesariamente financiamiento. Como por ejemplo lograr una buena estructura de comunicación interna entre los diferentes participantes, acordando y respetando un cronograma de reuniones donde se logre debatir sobre los temas más relevantes y de esta manera convertirse en el verdadero nexo entre los dos ámbitos.

En la actualidad se está desarrollando un proyecto en conjunto con la facultad para lograr la implementación de la tasa y así poder lograr el financiamiento necesario que le dará al ente, la fuerza para comenzar a cumplir con las funciones para lo cual fue creado.

#### **Inexistencia de un conjunto integrado de indicadores**

La ausencia de un sistema integrado de indicadores que reflejen claramente los valores de las principales variables del mercado y la cuantificación de los impactos económicos del turismo. Se demanda por parte de los entrevistados, información que permita conocer a fondo la ingerencia del turismo sobre la economía general del municipio y las diferentes variables que caracterizan al mercado turístico para poder así, adaptar su oferta.

#### **Capacitación-Formación.**

Consideramos que una de las principales causas del mal funcionamiento del Planeamiento Estratégico de Tandil como destino turístico es producto de la falta de conocimiento o la relativa importancia que se le da al mismo. El sector del turismo tandilense no denota la necesidad de tener objetivos sostenibles a largo plazo y relativiza la importancia de tener un plan sustentable representando un pensamiento cortoplacista con poca visión de futuro.

Es por eso que consideramos necesario la capacitación sobre estos temas, consideramos indispensable comunicar, entre los diferentes agentes participantes del ente mixto, la importancia

de tener un Plan Estratégico y cuales son los requerimientos y compromisos que requiere el mismo.

### CONCLUSIONES

El foco de este trabajo es poder realizar un aporte, por pequeño que sea, al desarrollo del turismo de Tandil. A través del análisis de la situación actual intentamos definir propuestas para la mejor proyección de la industria turística en el futuro.

Creemos que a través de identificar la necesidad y la importancia del pensar estratégicamente se podrá comenzar a definir las acciones a realizar en forma conjunta con los diferentes agentes de influencia sobre el turismo (Municipio, entes privados, Universidades, Ciudadanos).

Confiamos en que la creación y el buen funcionamiento del Ente Mixto es el camino para poder unir esos dos universos tan distintos pero a la vez tan complementarios. Creemos que el IMT debe convertirse en el motor del planeamiento del futuro del turismo en Tandil, aportando su liderazgo en las diferentes etapas del proceso. Creemos necesario que promueva el concepto de la coordinación a través de la búsqueda del compromiso, del diálogo, y de la participación multisectorial.

Creemos que diseñar y planear objetivos para el turismo en Tandil de manera coherente con la identidad de la ciudad, con la participación de todos los sectores involucrados y con una visión de futuro, independiente del gob. de turno, es el camino hacia un desarrollo sostenido y de carácter sustentable.

Consideramos que la utilización de herramientas del marketing tradicional aplicadas a la ciudad representa una alternativa concreta para gestionar este desarrollo. En este camino resulta fundamental el apoyo de las unidades académicas, como sustento formal y facultativo en el desarrollo de indicadores, implementaciones en capacitación y generador de conocimiento.

De esta manera consideramos indispensable que el ente mixto junto con las diferentes unidades académicas con incumbencia en estos temas (Universidad del Centro, Instituto Superior de Turismo) desarrollen un plan en conjunto.

Con la coordinación entre el ente mixto y el área académica se busca desarrollar varios objetivos coordinados que aportan para el desarrollo del Turismo Tandilense.

- **FORMACIÓN**

La idea sería que a través del IMT se ponga a disponibilidad de cada una de las asociaciones (Hoteleros, Cabañeros, Cámara de Turismo, Guías y Cámara Empresaria) la posibilidad de capacitarse sobre estos y otros temas de relevancia. Creemos también que el IMT debería tener un plan de capacitación e información para emprendedores donde logre divulgar el conocimiento aplicado a la gestión de emprendimientos turísticos.

- **PASANTÍAS**

Aumentar el número de pasantías para lograr conectar a los estudiantes con la realidad del turismo de su ciudad y que puedan participar de las diferentes acciones que se desarrollan tanto en el ámbito de los emprendimientos privados como en las acciones de la Dirección de Turismo.

- **SITIO EXCLUSIVO**

El desarrollo de un sitio exclusivo de Internet del IMT como herramienta para lograr los propósitos del ente mixto. A través de este medio se puede generar una comunicación fluida entre los agentes y puede ser la estructura de soporte de la información relevante al planeamiento estratégico, capacitaciones a distancia, publicación de los resultados de los estudios de mercado realizados, cronograma turístico coordinado con las diferentes áreas, etc. Este sitio se convertiría en el punto de encuentro entre los ámbitos privado y municipal y sería el soporte digital del planeamiento estratégico del IMT donde conste toda la información, conocimiento, y actividades que relacionan a los diferentes sectores.

- **INDICADORES**

Se trata de elaborar un programa de indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan:



- Evaluar la eficacia del sector turístico por categoría de visitantes y prestaciones de servicios.
- Medir los esfuerzos realizados por los profesionales de las diferentes ramas del turismo para cumplir con las normas y requisitos de calidad desarrollados y elaborados por sus asociaciones profesionales y/o las autoridades encargadas de la realización del planteamiento de gestión integrada de la calidad.
- Evaluar la calidad de los contratos de trabajo y las posibilidades de carrera que se ofrecen a los profesionales del sector.
- Medida de los efectos del turismo sobre la economía, el medio ambiente y la calidad de vida de los habitantes
- La percepción por parte de la población de los efectos del turismo, sus ventajas e inconvenientes.
- Las consecuencias socioeconómicas, la creación de puestos de trabajo y de ingresos (riqueza), las nuevas infraestructuras y la mejora de determinados equipamientos y servicios públicos gracias a la actividad turística.
- Los efectos positivos del planteamiento de gestión integrada de la calidad sobre la calidad real y subjetiva de la vida según la perciben los habitantes de la ciudad y los de las zonas vecinas.
- Los efectos reales positivos o negativos de todo tipo de desarrollo de la actividad turística sobre la calidad del medio ambiente y la incidencia del planteamiento sobre el desarrollo sostenible.

Estas medidas sobre los efectos subjetivos y reales implican una reflexión de fondo sobre los parámetros que deben tenerse en cuenta, también sobre la elección de los indicadores más pertinentes y como realizar la integración de los datos recogidos con las políticas y estrategias. Como objetivo general se apunta a lograr un modelo de gestión de excelencia, basado en los principios del desarrollo sostenible, y los indicadores de Gestión valorizando los aportes de las universidades, centros tecnológicos e institutos de investigación.

- **CONCIENTIZACIÓN, CAPACITACIÓN DE LA SOCIEDAD TANDILENSE**

Como se mencionó, la población juega un rol trascendental en la decisión y apoyo para la toma de decisiones de los proyectos vinculados al desarrollo local.

Considerando la importancia que posee en las propuestas de desarrollo local la actitud que la comunidad presenta frente a la implementación del turismo como alternativa dinamizadora del tejido socioeconómico, es necesario revisar los comportamientos personales e interpersonales de la sociedad que, reuniendo recursos e infraestructuras, acoge a las corrientes turísticas reales, o en todo caso, manifiesta su predisposición a aceptar potenciales visitantes.

Ahora bien, para que exista conciencia de lo que el turismo significa o podría significar y las posibilidades que tiene como actividad impulsora del crecimiento económico y de la generación de empleo, hay que proporcionar una información adecuada al ciudadano y a los agentes del sector (la información como formación). Es por eso que recomendamos el desarrollo de campañas dirigidas a la población en general, donde se insista en la doble idea de que el turismo se hace entre todos y se reparte entre todos y que el ciudadano también es protagonista. Creemos indispensable y sumamente necesario la implementación de un plan concreto de concientización y de formación para los ciudadanos, donde se dé a conocer la importancia que representa el turismo para la ciudad, la necesidad de respetar y cuidar al turista brindando una atención de calidad y acorde con su perfil.

Por último vemos indispensable concretar el diseño de un plan de señalética (señalización de accesos, señalización turística, y programas de educación civil) por medio del cual se logre abrir un canal de orientación e información no sólo a los visitantes, sino también a los ciudadanos que habitan esta ciudad en la que se alternan edificios, espacio público y actividad urbana y paseos turísticos.



En definitiva creemos que en el camino hacia un desarrollo sustentable del turismo Tandilense se avanza con el apoyo de nuevas herramientas de gestión como las explicadas en este trabajo. Consideramos que es indispensable liderar el proceso logrando coordinar las acciones que se tomen y generando un fuerte compromiso por parte de los agentes de los dos ámbitos con los objetivos planteados.

Creemos que es necesario la participación y el dialogo entre los diferentes públicos intervinientes y que el medio para poder llevar a cabo esta coordinación es el Instituto Mixto. Para esto es necesario que se convierta en el motor del proceso de planeamiento liderando, coordinando, promoviendo y capacitando a los distintos sectores. Vemos también como una oportunidad la posibilidad de coordinar objetivos con las unidades académicas de la ciudad logrando de esta manera sinergizar los esfuerzos de ambas partes, proyectando en conjunto el futuro del turismo en Tandil y desarrollando acciones en función de lo planeado. Consideramos que la situación actual del mercado representa una excelente oportunidad para desarrollar una planificación del producto ciudad y lograr de esta manera la propuesta de valor acorde con lo que Tandil viene prometiéndolo.

#### BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, Miguel de y Perales, Alejandro (1994) *"La imagen de las ciudades en el marketing urbano"*, MK, Dossier, Nº 79, Madrid.
- Alonso, G (2005) ¿Marketing es publicidad y ventas? Recuperado el 20 octubre de 2006 de <http://www.timetomkt.com.ar/TIME%20to%20MARKET%20-%20Marketing%20es%20Publicidad%20y%20Ventas.pdf>
- Benko, Georges. (2000) Estrategias de comunicación y marketing urbano. *EURE (Santiago)*, vol.26, no.79, p.67-76.
- Bilbao Metropoli-30, (1997). *Informe Anual de Progreso del Bilbao Metropolitano 1996*. Bilbao: Bilbao Metropoli-30. Recuperado el 30 de septiembre de 2006 de <http://www.bm30.es>
- Borja, Jordi: (1996) Planeamiento Estratégico y Proyectos Urbanos: Nuevos Territorios y Nuevas Economías. En: Seminario Internacional Planeamiento y Gestión Urbana. Estrategias en América Latina. Santiago UNCRD
- Carrascosa, José Luis, (1996) *La Identidad de Ciudades y Territorios*. Ponencia presentada en el II Encuentro Ibérico de Directores de Planes Estratégicos Urbanos, Zaragoza
- Catenazzi, A. y Reese, E. (1998). "Equidad e integración social como condición del desarrollo. El Plan Estratégico en el ámbito local (Argentina)". En el desarrollo Urbano en el Mediterráneo. La Planificación Estratégica como forma de Gestión Urbana. Proyecto MSP (Mediterranean Strategic Planning) - Programa ECOS-OUVERTURE (Comisión Europea, DGXVI/DG1A) - Mancomunitat de Municipis del Área Metropolitana de Barcelona (España)
- Chias, Josep (1995) "Marketing Público: por un gobierno y una administración al servicio del público", Mc Graw Hill, Madrid
- D'Orsi, P (2005) "City marketing y administración de ciudades o city management. El rol especial del city marketing en la administración de ciudades o city management" recuperado el 10 de Septiembre de 2006 de <http://www.revista-abaco.com/revista/44-45/sumario.htm>
- Edmundo Hernández Rojas ,INECON, Ingenieros Economistas Consultores S. A., (2003) Plan de City Marketing de Talcahuano - Chile, Resumen Ejecutivo.
- Fernández, G (2004). Imagen de ciudad y gestión Urbana. *Imago urbis*, 01, 1-3  
Recuperado el 26 de Agosto del 2006, de [http://imagourbis.unq.edu.ar/n\\_anteriores/0001/articulos\\_0001.htm](http://imagourbis.unq.edu.ar/n_anteriores/0001/articulos_0001.htm)
- Friedmann, R. (2005) Marketing estratégico y participativo de ciudades. *Imago urbis*, 01, 1-41.  
Recuperado el día 2 de septiembre del 2006 de [http://imagourbis.unq.edu.ar/n\\_anteriores/0001/articulos\\_0001.htm](http://imagourbis.unq.edu.ar/n_anteriores/0001/articulos_0001.htm)
- Friedmann R. y Llorens, M. (2000) *Identidad corporativa para comunas*. EN FRIEDMANN, R., *Hacia el municipio del siglo XXI: marketing comunal y reinención del municipio*, Santiago: Cuadernos del Segundo Centenario Nº 6,

- Gold, J.R. Ward, S.V., ed. *Place Promotion. The Use of Publicity and Marketing to sell Towns and Regions*, Chichester, John Wiley and Sons, pp. 93-114.
- Kotler, Philip, Donald H. Haider e Irving Rein, 1993. *Marketing Places*. New York: The Free Press
- Kotler, Philip y Alan Andreasen, 1991. *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Lambin, Jean-Jacques, 1991. *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- López Carmona, José Miguel (2005) *Planificación Estratégica y Marketing de Lugares. Imago urbis*  
Recuperado el día 2 de septiembre de 2006 de [http://imagourbis.unq.edu.ar/seminario\\_virtual\\_2004/Planificacion%20estrategica%20y%20marketing%20de%20lugares\\_Lopez\\_Carmona.doc](http://imagourbis.unq.edu.ar/seminario_virtual_2004/Planificacion%20estrategica%20y%20marketing%20de%20lugares_Lopez_Carmona.doc)
- Marrero, M (2004) Identidad e imagen aspectos esenciales a considerar en planes estratégicos de ciudad. *Imago urbis*. Recuperado el 28 de agosto de 2006, de [http://imagourbis.unq.edu.ar/seminario\\_virtual\\_2004/identidad%20e%20Imagen\\_Marrero.doc](http://imagourbis.unq.edu.ar/seminario_virtual_2004/identidad%20e%20Imagen_Marrero.doc)
- Municipalidad de Córdoba, (2003-2009). Plan *Estratégico para la Ciudad de Córdoba*. Córdoba: Municipalidad de Córdoba. Recuperado el 5 de Septiembre de <http://www.pecba.gov.ar>
- Naciones Unidas – Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2005). *Plan de Citimarketing de Córdoba – Argentina*. Recuperado el día 29 de Agosto de 2006 de <http://bm30.es/intranet/inter/cordobab.html>
- Pancorbo, J A & Hevia, A (2004) El enfoque empresarial de la planificación estratégica territorial. Investigación presentada en el 1° Seminario Virtual *Imago Urbis*. Recuperado el día 30 de Agosto de 2006 de [http://imagourbis.unq.edu.ar/seminario\\_virtual\\_2004/identidad%20e%20empresarial\\_pancorbo\\_Amaury.doc](http://imagourbis.unq.edu.ar/seminario_virtual_2004/identidad%20e%20empresarial_pancorbo_Amaury.doc)
- Pancorbo, J. A. & Marrero, M. (2003). Los sistemas de indicadores urbanos como apoyo a la toma de decisiones de marketing en la gestión urbana. *Imago Urbis*, 00, 1-4 Recuperado el día 1 de septiembre de 2006 de <http://imagourbis.unq.edu.ar>
- Paz, S. (2004), "Planificación y gestión estratégica en contextos metropolitanos. Aportes a una discusión abierta" en Fernández, G. (ed.), *Habitat Metropolis*, Ediciones Cooperativas, Buenos Aires.
- Plan Estratégico Rosario (1997) "Posicionamiento, Competitividad e Imagen de la ciudad Rosario", Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Rosario. Rosario, noviembre
- Plan Estratégico de turismo en Tandil (2004), Recuperado de <http://www.turismo.tandil.gov.ar/paginas/index.php>
- Seisdedos, H. (2004). *City branding*. Recuperado el 08 de octubre de 2006, de [http://citymarketing.biz/casos/city\\_branding](http://citymarketing.biz/casos/city_branding)

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### **CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA<sup>12</sup> SOBRE EL PERFIL DE LA AFLUENCIA TURISTICA**

De acuerdo a los estudios realizados por la Dirección de Turismo el perfil del visitante que recibe la ciudad de Tandil ha cambiado en los últimos años, conforme lo ha hecho la oferta de alojamiento y actividades recreativas.

#### **PRODUCTOS TURISTICOS**

Tradicionalmente Tandil se ha caracterizado por ser un destino de Turismo Tradicional. Esto significa que los turistas venían motivados por el descanso, el paseo y la recreación pasiva, buscando las modalidades de alojamiento y gastronomía tradicionales.

En los últimos años, la ciudad ha desarrollado nuevos productos vinculados principalmente a la naturaleza y a la organización de eventos.

---

<sup>12</sup> Encuesta realizada por el IMT y la Consultora Torrejón y asociados en la temporada estival del 2005

A los tradicionales productos Religioso, Cultural y Urbano se suman hoy propuestas alternativas, con toda una gama de **actividades de aventura** (cabalgatas, trekking, cicloturismo, rappel, escalada, vuelos en planeador, paracaidismo, canotaje, etc.), **eventos deportivos y culturales**. El **turismo educativo** es otro producto en pleno crecimiento, donde grupos de estudiantes de EGB y Polimodal visitan nuestra ciudad realizando actividades de aventura, caminatas de reconocimiento de flora y fauna, geología, relieve, etc.

#### DEMANDA

- **Lugar de procedencia**

Aun sin poder establecer porcentajes exactos, estamos en condiciones de afirmar que cerca de un 80% de la demanda procede de **Capital y GBA**; le siguen en importancia visitantes del resto de la provincia y del resto de país. Con respecto al **turismo extranjero**, cabe destacar que debido al tipo de cambio actual, se ha acrecentado en los últimos meses.

- **Perfil socioeconómico**

Por diferentes variables, el posicionamiento del destino en los segmentos ABC1 y C2, con una menor incidencia del C3, determinan un viajero con posibilidades económicas suficientes como para producir un impacto fuerte en la balanza local.

- **Conformación de los grupos**

Si debemos hacer un elenco de quienes nos visitan, aun sin datos estadísticos fehacientes, podríamos arriesgar lo siguiente

- **Familias con hijos** pequeños hasta los 12 o 14 años
- **Grupos de matrimonios** amigos (de 30 a 45 años) que viajan en conjunto, se alojan en el mismo lugar pero separados, o a lo sumo comparten una cabaña. Viajan en autos diferentes. Con o sin hijos.
- **Matrimonios** de 40 a 65 años que buscan “desenchufarse”
- Jóvenes **parejas** profesionales que quieren “naturaleza” y gran comodidad
- Grupos estudiantiles de **TURISMO EDUCATIVO**, (no egresados) con docentes y líneas curriculares a cumplir.
- Concurrentes a eventos de todo tipo, incluidos deportivos de nivel (golf, polo, rugby, adventures, etc.), que arriban con la familia o solos.
- **Jóvenes** hasta 35 años con una tarea laboral fija, que buscan aventura. En grupo, en pareja, dos parejas o compañeros de trabajo que deciden “escapar”.
- **Contingentes** “de paso” de tercera edad, que no pernoctan, traen su comida (o la compran en los patios de los hipermercados) y meriendan en la naturaleza.

- **Medios de Transportes utilizado y organización del viaje**

En estrecha relación con el nivel socioeconómico de la demanda, podemos afirmar que la gran mayoría de los viajeros individuales arriban en su **automóvil particular**, ya que organizan el viaje por cuenta propia. Una minoría viaja en **ómnibus**, son quienes llegan a través de agencias de viajes o excursiones de ciudades cercanas. En cambio los viajeros motivados por actividades educativas si arriban en ómnibus, ya que el viaje está organizado por las mismas escuelas o agencias de viajes.

El **ferrocarril** tiene un solo servicio semanal Constitución-Tandil, siendo mínimo el porcentaje de visitantes que arriban por esta vía.

- **Motivaciones**

Entre las motivaciones de los visitantes que eligen este destino, se destacan **el descanso, el contacto con la naturaleza y la aventura**. A esto se suman los **eventos deportivos**, carreras atléticas, de aventura, torneos de golf, rugby, fútbol, tenis, hockey, competencias automovilísticas, de motocross, hípicas, entre otras.

Diversos **eventos culturales** se llevan a cabo en nuestra ciudad. A lo largo de todo el año se realizan Congresos y encuentros de profesionales, ferias y exposiciones, festivales folklóricos, corales, musicales y teatrales y cinematográficos.

Muchos de los asistentes a estos encuentros son acompañados por sus familiares, quienes paralelamente realizan actividades recreativas y visitas a la ciudad.

- **Tipo de alojamiento**

Por las variables socioeconómicas y las motivaciones antes mencionadas, podemos asegurar que los turistas prefieren las modalidades de alojamientos que les permitan estar en contacto con la naturaleza, buscando a la vez la cercanía con el centro y los atractivos turísticos de la ciudad. Entre estas modalidades se destacan las **cabañas, hosterías y casas de campo** de diferentes categorías.

No obstante siempre existe una demanda que sigue prefiriendo los **hoteles** ubicados en el radio céntrico, ya sea por cuestiones económicas, de movilidad o por la actividad específica por la cual arribaron (congresos, eventos en general).

#### COMENTARIOS FINALES

Las estructuras que sostienen la oferta están acordes a la demanda. El grado de satisfacción del viajero es alto y el porcentaje de fidelización con el destino también.

Para un viajero que antes elegía el exterior como alternativa, incluso escapadas de weekend a Uruguay o Brasil... hoy Tandil es una posibilidad de elección.

Reconozcamos que este viajero trae experiencia previa de niveles buenos de alojamiento, confort, aventura, logística y cordialidad. Sabe discernir entre un excelente servicio y un servicio deficiente Y mantiene “recuerdos” de cuanto puede exigir por tanto dinero. Hoy localmente se satisfacen en un alto grado estas expectativas.

## ANEXO 2 ANÁLISIS F.O.D.A

### FORTALEZAS

- Ubicación geográfica cercana a grandes centros urbanos y playa. Buena accesibilidad terrestre (rutas y transporte).
- Ciudad sólida social, económica y financieramente con buen sistema de salud, seguridad y alta calidad de vida.
- Posee diversidad económica con una actividad agropecuaria, industrial y turística consolidadas.
- La ciudad está inserta dentro del principal atractivo, las sierras, complementándose con un importante patrimonio cultural tangible e intangible. Infraestructura deportiva construida y natural.
- Buena imagen transmisible de la ciudad, sus residentes y sus productos típicos.
- Calidad y variedad de la planta turística con una fuerte inversión en el sector.
- Destino no masificado.

### OPORTUNIDADES

- Tendencia del mercado al turismo activo, rural, de salud, bienestar, belleza y gastronómico.
- Potencialidad de la ciudad como sede de eventos culturales, deportivos, religiosos.
- Se presenta como un destino seguro. No hay extremos sociales altos.
- Voluntad de integración entre sectores público y privado y decisión para definir la planificación turística en conjunto.
- Destino original dentro de la oferta próxima con una alta calidad de servicios turísticos.
- Presencia en los medios de comunicación y turísticos.
- Reconocimiento a nivel nacional y mundial de figuras artísticas y deportivas nativas de la ciudad.

### DEBILIDADES

- Dificultades en la accesibilidad al destino aérea y ferroviaria. Falta de señalización en accesos y ciudad. Deficiencia o ausencia de infraestructura básica de servicios en determinadas zonas de la ciudad.

- Falta de planificación y legislación territorial urbana y rural. Escaso protagonismo de políticas ambientales (canteras, uso del suelo, residuos)
- Turismo discontinuo, se concentra en fines de semana de largo y temporada de verano. Falta de planificación turística y de promoción. Faltan estadísticas de base.
- Falta de puesta en valor y conservación de algunos atractivos y capacidad de carga de los mismos.
- Falta de áreas protegidas
- Falta de concientización, educación y capacitación turística y ambiental.
- Falta de legislación, control y fiscalización de emprendimientos vinculados al sector.

#### AMENAZAS

- Comienza a ser un problema la contaminación visual.
- Cercanía a Buenos Aires
- Existencia de canteras que afectan las sierras como recurso turístico.
- Expansión de la construcción en zona de serranías.

#### ANEXO 3

##### MODELO DE ENTREVISTAS A LOS PRINCIPALES REFERENTES DE MARKETING DE CIUDAD

1. ¿Para UD cuáles son las causales del surgimiento del Marketing de ciudad y cuáles son los fundamentos coyunturales que sostienen su aplicación?
2. ¿Cuáles son, según su entender, los fundamentos que definen a un proceso de Marketing de ciudad?
3. ¿Cuáles son las etapas básicas de un Plan de Marketing de ciudad?
4. ¿A su entender, el marketing urbano es una evolución del marketing o simplemente representa una nueva aplicación de las herramientas del marketing tradicional?
5. ¿Cuál es el papel de los Agentes de influencia (ciudadanos, gobierno, referentes turísticos, inversores, empresarios, etc.) dentro del Plan estratégico?
6. La escala de la ciudad, su densidad demográfica ¿constituyen una ventaja o una desventaja para la concreción del Plan estratégico? ¿Por qué?
7. Es posible "importar" un plan de Marketing Urbano; Copiar ideas e insertarlas en el entorno local.
8. ¿Cuáles ciudades considera que son un ejemplo de la aplicación de Marketing de ciudad?
9. ¿Cuál es el estado de la Argentina con respecto a la implementación de Marketing urbano en comparación con otros países?
10. ¿Cómo se elige, y cómo se determina la imagen de ciudad que se pretende posicionar? ¿Qué papel juegan los Agentes de Influencia en esa etapa? ¿cual es la importancia del consenso de estos Agentes? ¿Cuáles son las técnicas más efectivas para comunicar el plan estratégico y así lograr la cooperación y adhesión de estos agentes al mismo?
11. ¿Cuáles deberían ser los pilares en los cuales sustentar la estrategia de comunicación? ¿cuáles podrían ser las herramientas a utilizar?
12. ¿Cuáles son, a su entender, los aportes de un buen plan de marketing urbano al desarrollo de un turismo sustentable?
13. ¿Cómo lograr que exista una coherencia entre las expectativas generadas en los consumidores y las experiencias finales?
14. Enuncie, si así lo cree necesario, alguna apreciación sobre los enfoques y conceptos de marketing de Ciudad y su influencia en el desarrollo de un turismo sustentable.

#### ANEXO 4

##### MODELO DE ENTREVISTA A LOS PRINCIPALES REFERENTES DEL TURISMO DE TANDIL

Plan Estratégico....

- ¿A su entender como evalúa el nivel de planeamiento estratégico que está implementado el municipio para el desarrollo de un turismo sustentable en Tandil?
- ¿Cómo evalúa el funcionamiento del IMT?

- ¿Que papel juega la implementación de la Tasa de turismo para el funcionamiento del mimo?
- ¿Cuales deberían ser los pasos para su mejor funcionamiento?
- ¿Cómo es en realidad la interacción de los principales agentes de la ciudad con el plan Estratégico?
- ¿Cuál es el grado de coordinación con los diferentes agentes del sector turístico?  
a) Muy Bueno    b) Bueno    c) regular    d) malo    e) no existe coordinación
- ¿Cuáles cree Ud. que son las principales barreras al momento de implementar el plan?
  - a) Falta de coordinación entre los diferentes agentes (Municipio, Asoc. Hoteleros, Cabañeros, Guías, Cámara de turismo.....etc.)
  - b) Falta de voluntad política para la implementación
  - c) Problemas de índole personales entre los agentes
  - d) El buen funcionamiento de la industria hace creer que actualmente no es necesario la planificación
  - e) Falta de presupuesto destinado a la implementación y sustento del plan.
  - f) Otro (especificar)
- Teniendo en cuenta el buen momento que pasa la industria del turismo en Tandil que nivel de importancia le da UD al desarrollo de un plan estratégico a largo plazo
  - a) Muy importante    b) Importante    c) poco importante    d) nada importante
- Respecto al Turismo en Tandil en gral. Nombre a su entender:
  - La principal Fortaleza
  - La principal Debilidad
  - La principal Amenaza
  - La principal Oportunidad

#### Acerca de la estrategia de comunicación....

- ¿a su entender...la promoción turística realizada para Tandil refleja la realidad de la ciudad? ¿Según su experiencia cuál es el nivel de coherencia entre las expectativas que se generan y las experiencias finales?
- ¿Cuál es el nivel de coordinación con el ámbito municipal en el desarrollo de acciones de comunicación? ¿Se desarrollan acciones en conjunto?
- ¿Cuál es el grado de participación en la definición de la estrategia de comunicación?
- Actualmente sobre que pilares se sustenta la estrategia de comunicación...Tandil es aventura? Turismo religioso?
- ¿Que tipo de herramientas de impulsión se utilizan?
- ¿Cuáles considera Ud. que deberían ser los destinos de las próximas inversiones municipales?

#### Imagen y Marca Tandil....

- ¿Existe una estrategia de marca Tandil?
- ¿Existe un plan para comunicarla exitosamente a cada segmento de turista? (segmento aventura, religioso, cultural, deportivo etc.)
- A su entender, Tandil tiene definido un perfil de Turista? ¿Cual sería?
- Cree que ese posicionamiento es producto de un trabajo específico o esta determinado por las leyes del mercado?
- ¿Hacia donde cree Ud. que va la industria del turismo en Tandil?

Por ultimo y quedando muy agradecido por el tiempo que dedicó a contestarme, dejo a su criterio cualquier comentario que quiera agregar sobre estos temas, o cualquier tipo de sugerencia sobre la encuesta.

### ANEXO 5 SUGERENCIAS PARA INVESTIGACIONES FUTURAS



Como producto de las observaciones realizadas y el análisis del caso de la ciudad de Tandil, recomendamos como línea de investigación los siguientes temas:

1. Realizar una investigación sobre campañas de señalética que podrían diseñarse de acuerdo a las características de la ciudad de Tandil, teniendo en cuenta la ubicación, la planificación, contaminación visual, integración ambiental y coordinación grafica.
2. Realizar una investigación sobre la incidencia en del desarrollo local del nuevo proyecto "Parque La Movediza", identificando los factores positivos y negativos asociados a su implementación.
3. Analizar los medios de transportes que funcionan en la ciudad y la posibilidad de implementar un transporte turístico único en la ciudad de Tandil.
4. Desarrollar un programa de indicadores de gestión que tengan como objetivo reflejar la incidencia del turismo en la economía de la ciudad, analizando los multiplicadores de turismo aplicados en el resto del país.
5. Realizar una investigación sobre la potencialidad de Tandil como destino turístico con orientación a otros segmentos / nichos específicos del mercado, como puede ser eco-turismo, turismo cultural, turismo gastronómico etc.
6. Analizar los pilares sobre los cuales se sustentan las campañas de impulsión desarrolladas por el ente mixto y evaluar la efectividad de estas acciones.
7. Realizar un relevamiento de los emprendimientos turísticos de Tandil, identificando los casos de éxito, relevando la cultura emprendedora e identificando la causalidad de cada uno de los proyectos.

#### **AGRADECIMIENTOS**

Quisiera agradecer a todos los que colaboraron con la realización de este trabajo, especialmente a los entrevistados por el valioso aporte de sus experiencias y por permitirme indagar en profundidad sobre la realidad del turismo en la ciudad de Tandil.

Especialmente al Profesor Gustavo Alonso por ser mi guía de trabajo y aportar su visión sobre el mismo.

A los diferentes referentes del Marketing de Ciudad que me ayudaron a enmarcar mi trabajo y que colaboraron con su opinión y experiencia: Arq. Edmundo Hernández, Dr. Chias, Arq. Marcelo Corti, Arq. MAG. Paula Mariana D'Orsi, Lic. Carolina Tkachuk, Prof. Gabriel Fernández, Prof. Segio Paz y al Sr. Leandro Africano

Finalmente mi agradecimiento a todos los docentes y compañeros de mi carrera , a la Universidad de Buenos Aires y a mi tutor Pablo Aristizabal.

**Tristán Shedden**

[tristanshedden@hotmail.com](mailto:tristanshedden@hotmail.com)